© THE QUEEN'S PRINTER FOR ONTARIO
2000

REPRODUCED WITH PERMISSION

L'IMPRIMEUR DE LA REINE POUR L'ONTARIO

REPRODUIT AVEC PERMISSION

micromedia
a division of IHS Canada

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

Follow-up Review of Ontario's
District School Boards

Grand Erie
District School Board

November 20, 2000

The Honourable Janet Ecker

Minister of Education

Dear Minister,

The Education Improvement Commission is pleased to present the report of its review team on the Grand Erie District School Board. This report is part of the follow-up review of the progress of Ontario's district school boards, which you referred to the Commission in your letter of October 20, 1999.

We thank the board, its staff, students and their parents, and community members for participating in this review.

We also thank the members of the review team: Dave Cooke, Don McVicar, Carole Olsen, Arlene Wright, and Liz Mitchell.

We have reviewed this report and determined that it meets the criteria set by the Commission. We offer it now to you, the board, and the community.

Sincerely,

Dave Cooke Co-Chair	Ann Vanstone Co-Chair	Peter Cameron Commissioner	Rémi Lessard Commissioner	Betty Moseley-Williams Commissioner	Arlene Wright Commissioner

Please note: To view and print the School board profile, an important part of this report, please click on School board profile in the Table of Contents.

Contents

Introduction

Highlights of the 1999 review
About this review
Summary of findings

What we found

Finance
Facilities
Transportation
Communications and community relations
Student support services
Human Resources
Governance
Board administration

Our view

School board profile

ISBN 0-7778-9831-4

Introduction

Highlights of the 1999 review

On August 17 and 18, 1999, the Education Improvement Commission (EIC) conducted its first review of the Grand Erie District School Board. At that time, the review team was concerned with the board's lack of restructuring progress. The transition to an amalgamated board was impeded by political differences among trustees and staff of the three predecessor boards. While most groups were beginning to come together at the time of the 1999 review, there was still much work to be done in all areas of the board's operations.

The 1999 review team did commend the board, however, for several effective practices, including the restructuring of the board's purchasing and warehousing practices and the development of a computer training partnership with other district school boards.

To assist the board, the 1999 review team concluded its first report with eight recommendations:

- **Create a new vision and a set of guiding principles** and use them as a foundation for setting directions and for decision making. Include staff and the community in the development process.
- **Complete the policy development process** to harmonize the policies of the predecessor boards and to develop new policies, using a systematic approach that includes the board's new vision and guiding principles.
- **Build greater accountability into the system.** Ensure that only those issues specified by the *Education Act* are discussed in private session. Take advantage of meetings with an external facilitator to define the accountability roles of, and relationships between, trustees and senior staff in a policy governance model.
- **Make communications and community relations a priority.** Ensure that all groups, but particularly students and their parents, receive information on a regular basis and have meaningful roles to play in the decision-making processes of the board.
- **Develop and implement a system-wide accommo-dation plan**, in partnership with employee

groups, school councils, students, and other community members, to deal with the issues of surplus space and the potential need to close schools.

- **Explore the creation of an integrated transpor-tation department** with the coterminous Brant/Haldimand-Norfolk Catholic board. Work with the Brant/Haldimand-Norfolk Catholic board to investigate potential opportunities for the development of a regional transportation agreement with other boards.
- **Create a board-wide school council policy** that enhances the opportunities for school council input into the board's decision-making processes.
- **Move quickly to develop a special education plan**, and involve parents, staff, and community representatives in a meaningful way throughout this process.

The full version of the 1999 progress report on the Grand Erie District School Board is available on the EIC's website at http://eic.edu.gov.on.ca.

About this review

Our review team visited the board on September 26 and 27, 2000. During this visit, we met with a wide range of board representatives and education partners to discuss the board's progress in responding to the recommendations listed above.

In this report, **the board's response to recommendations from the first review will be indicated in bold. Significant progress in responding to a particular recommendation will be indicated in bold and marked with an asterisk (*).**

This report also outlines the board's general progress in each of the functional areas examined during the first progress review: finance, facilities, transportation, communications and community relations, student support services, human resources, governance, and board administration.

Summary of findings

We saw evidence of progress with respect to each of the eight recommendations in the 1999 review. The board has attempted to address each recommendation, and there appears to be goodwill among all groups as they work together to move the board forward.

The board has made great strides in the areas of information technology and plant operations. Of particular note is the board's new custodial services restructuring plan, which was developed jointly by custodial and administrative staff and which has resulted in superior service. This plan is a real source of pride for everyone involved, and we commend the board for its inclusive development process.

Because this board got off to a difficult start following amalgamation in January 1998, it still has a significant amount of work to do in the years ahead. Compared to many other boards, the Grand Erie board is behind in its restructuring work. It needs to continue imple-menting, and evaluating the effectiveness of, improvements in each area of its operations.

One area that requires immediate attention is human resources. We heard from all groups that the staff of this department work very hard, but the department is understaffed, overwhelmed, and cannot respond to inquiries in a timely fashion. Also, the board has yet to complete its first collective agreement with secondary occasional teachers.

Communications is another area where progress is still required. While the board has made some steps towards improving the information flow, such as hiring a consulting firm to assist it in this area, much more work needs to be done. Almost all groups expressed concerns about communications, and these concerns need to be addressed. All employee groups, school councils, parents, community members, and students need to be involved in a meaningful way throughout the system, or the goodwill of these groups will disappear.

Student accommodation will continue to be a challenge for this board. We were pleased to see that an accommodation plan has been created, and that the board is consulting with its communities in the difficult process of assessing the need to close schools.

While significant challenges remain, we hope that this report will provide assistance and encouragement to all groups within the Grand Erie board as they work together to achieve their goals.

About the board		
Name:	Grand Erie District School Board	
Location:	South Central Ontario	
Size:	4,108 sq. km	
	1999-2000	Projected 2000-01
Number of elementary and secondary students:	32,022	31,390
Number of schools:	96	96
Total student-focused funding allocation:[1]	$188,530,832	$195,026,813
Ratio of supervisory officers to students:[2]	1 : 6,404	1 : 6,278
Coterminous boards:	Brant/Haldimand-Norfolk Catholic District School Board, *Conseil scolaire de district du Centre Sud-Ouest, Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud.*	
Major changes since the 1999 review:	None	

[1] Source: *Student-focused funding: Projections of school board funding for the 2000-2001 school year*. Ministry of Education, July 2000. The funding allocation for 2000-01 is a Ministry of Education projection that incorporates the changes from the province's May 2000 budget. The actual funding to district school boards for 2000-01 will be based on submissions made by district school boards to the Ministry of Education.

[2] Formula: Supervisory officers (minus two) to elementary plus secondary enrolment.

See School board profile, for more detailed information.

What we found

Finance

The board projects that, in 2000-01, its total funding from the Ministry of Education will be just over $195 million. This represents an increase of 3.4 per cent over 1999-2000. At the same time, the board's student enrolment has declined by 2 per cent this year over last.

While the board used working reserves to balance its budget last year, senior staff told us that the board has approved a balanced budget for 2000-01. We encourage the board to ensure that this and future budgets are balanced within the ministry's funding allocation, as the practice of using working funds to balance budgets is not sustainable in the long term.

As noted in the 1999 review, one of the Grand Erie board's most significant challenges is student accommodation. This board has many small schools; for example, it has 18 elementary schools with enrolments of fewer than 150 students. This situation creates a financial, as well as an accommodation, challenge, because the sections of the ministry's funding formula that determine a board's funding allocation for principals, vice-principals, and school secretaries are based on larger enrolment levels than the levels in this board.

A good example of this financial challenge is in the area of school secretaries. Because many of the board's small schools share a principal with another school, the board decided to keep secretaries in schools at least six hours a day, to ensure an adult presence in the school office at all times. This decision will cost the board about $723,000 more than the ministry has allocated it for this purpose, placing a significant strain on the board's budget.

The board also has about 1,700 surplus pupil places spread unevenly across its system. School operations such as heating, cleaning, and maintenance are funded by the ministry on a per-student basis, but they cost much the same whether or not a school is fully occupied. Also, because the board does have surplus pupil places in some communities, it does not qualify for new funding to build schools or additions in areas where schools are operating over capacity.

Compounding these problems, the Grand Erie board is also experiencing declining student enrolment. It predicts that it will lose between 2,000 and 3,000 students over the next five years. In the EIC's *Third Interim Report on the Progress Review of Ontario's New District School Boards,* it noted that rapid change in student enrolment is an issue in several boards across the province. The EIC encouraged the Ministry of Education "to examine those circumstances where growth or decline in enrolment represents a large proportion of a board's total student population, to ensure that the boards involved can adapt effectively and smoothly to the change with minimal disruptions for students and staff."

The board predicts it will lose up to 400 students when a new Catholic secondary school opens in September 2001, in the town of Simcoe, in Norfolk county. As the 1999 review team noted, the former Haldimand-Norfolk Roman Catholic Separate School Board was the only board in southern Ontario that did not extend its governance to secondary school programs in 1985, when entitled by legislation to do so. As a result, Catholic students in Norfolk county continued to attend the secondary schools of the public board in the area. In January 1998, however, the *Fewer School Boards Act* automatically extended English-language Catholic secondary education in the area with the creation of the new Brant/Haldimand-Norfolk Catholic District School Board.

The Grand Erie board already supports a large amount of surplus secondary school space in Norfolk county. This surplus space will increase when Catholic students transfer from the Grand Erie board's schools to the new Catholic secondary school being built in Simcoe.

When the separate school boards extended to offer secondary education in 1985, public school boards transferred to their coterminous separate boards the surplus student accommodation that resulted from the loss of students to the Catholic boards, and they received financial compensation from the government for these transfers. The Grand Erie board, which did not participate in the 1985 transfer and which is not now transferring accommodation to its coterminous Catholic board, is not eligible for any financial adjustments related to the surplus space that will be created when the new Catholic secondary school opens.

We were pleased to see that **the board has developed a system-wide accommodation plan** (discussed in detail in the next section). We note that even if school boards had not been amalgamated and the new funding model had not been established in 1998, this board would have had to face school closures at some point, because of its declining enrolment.

Facilities

We commend the board for its custodial services restructuring plan, which was developed by a partnership of custodial staff and administrators. Through the use of an innovative system whereby regular school cleaning and general maintenance occur in the evenings, with custodians on call during the day, no custodial layoffs were necessary following amalgamation. The principals with whom we met told us that their schools are much cleaner than before amalgamation and that the quality of service they receive from their on-call custodians is excellent.

As we indicated above in the Finance section, this board has many challenges in the area of student accommodation, but ***it has developed a system-wide accommodation plan to deal with these challenges.** The plan involves closing three schools in 1999, five school buildings by September 2001, and four more school buildings in September 2002. The board will also build a new school in Simcoe, and build five additions to other schools in the board.

An example of this plan's success so far is the amalgamation of Walpole and Jarvis Public Schools. The newly combined school opened in September 2000. The board established an accommodation committee, which included school councils, community members, trustees, and principals, to figure out how to combine the two schools. The parents with whom we met told us that the board involved them throughout the process and that they felt good about their participation in the new school.

We heard from some principals that the board appears to have learned from its experience in successfully amalgamating Jarvis and Walpole Public Schools, and is enhancing its community consultation process as it addresses the remaining potential school closures. We were told that, while the board has established its goal (to reduce surplus space), it is open to community input as to how to accomplish that goal.

Regardless of how good the process is, however, school closures are always difficult and controversial. We understand that this is an emotionally charged time for the communities and the board. The board has a sound accommodation plan, and we urge trustees and senior staff to stick to it. We also commend the board for the inclusive practices it is using to deal with these issues, and encourage all groups to continue working together to find the best solutions for students.

We also particularly encourage the Grand Erie board and its coterminous Brant/Haldimand-Norfolk Catholic board to look for opportunities to work together in the future. As both boards develop their long-term capital plans for the Ministry of Education, they should look for mutually beneficial opportunities to cooperate on accommodation issues. One board has declining student enrolment and the other has increasing enrolment, a situation that should afford opportunities for cooperation. We urge both boards to take advantage of these opportunities.

Transportation

The Grand Erie and Brant/Haldimand Norfolk Catholic boards are moving towards forming an integrated transportation department. The boards have joined the administration sections of their transportation departments, housing them in one facility in Brantford, and they share one database. Parents of both boards can access this joint transportation department through a 1-800 number, and staff from either board can respond to parents' questions and address issues. The Grand Erie board claims that this model is streamlined and effective, and that it provides a "one road, one bus" service for all students in both boards. The boards also provide service to their coterminous French-language Catholic board.

We were impressed by the level of sharing among the boards in this region, and we encourage them to continue to examine the administrative structure of their joint transportation department to see if they can achieve greater efficiencies. For example, the boards could fully integrate the transportation department and administer it as a separate department that is accountable to both boards. The EIC's publication *Best of Effective Practices* outlines some examples of boards that have fully integrated their transportation departments, and we encourage the Grand Erie and Brant/Haldimand-Norfolk Catholic boards to use this resource to investigate this option further.

Despite the Grand Erie board's efforts to streamline transportation services, in 2000-01 the board predicts that it will spend about $221,000 more on student transportation than it will receive from the ministry for this purpose. As the 1999 review team noted, the board sold 80 buses that were owned by the former Norfolk board (one of its predecessor boards). The Grand Erie board has been using the funds from this sale to offset transportation costs, but it has almost exhausted the funds. The board admits that it will soon have nothing to offset these costs, which will put a strain on its budget, and yet it does not see how it can reduce expenses further.

Communications and community relations

While communications is still identified by all groups as the area of greatest challenge for this board, **senior staff and trustees have begun to make communications and community relations a priority.**

The board has made great strides in information technology. It has completed a wide-area network (WAN) that connects all schools, and all schools have access to e-mail. The parents and students with whom we met spoke positively about the level of access to computers in their schools. The Grand Erie board is a leader in information technology in its community. It is the WAN service provider for many public sector agencies in its jurisdiction, including its coterminous Catholic board and local hospitals, and at the time of our review it was holding discussions with its municipalities and some private organizations about providing network service to them as well.

A marketing firm has been hired to provide communi-cation training to principals and administrative

staff. This firm has also drafted a communication strategy for the board, using input from 29 people representing groups in the board. We heard from some employee groups who were not represented, however, and who did not have the opportunity to provide input into the strategy.

Effective communication is more than just the timely flow of information. It also encompasses the direct, meaningful participation of all groups in board planning and decision-making processes. The board's custodial plan, which was developed in true partnership by the custodial staff and administration, is an excellent example of this kind of effective communication. The process used in the board to develop "school growth plans" (plans to improve the level of student achievement) is another example of good communication practices. Most school councils are actively involved, in partnership with principals, supervisory officers, and teachers, in using the Education Quality Assessment Office's (EQAO) test results to develop school growth plans.

The processes used by the board to develop the custodial plan and the school growth plans should be used throughout the board's operations. Some good structures exist to foster participatory practices, such as the board's Presidents Council. The council, made up of employee-union representatives, the director of education, and the chair of the board, meets quarterly to discuss issues and share information. We point out, however, that the information sharing and discussions that take place in these meetings must lead to real outcomes. We heard from employee-union representatives that the issues and information they share with the director and the chair at Presidents Council meetings do not appear to be valued, acted on, or taken into consideration when the board makes decisions. Most school councils expressed the same concern about their input into draft policies and board decisions. It is important that the board provide clear feedback to all groups, so that all groups understand how their concerns and suggestions have affected board decisions.

It was also clear to us that accountability structures for the board's communications activities need to be in place and widely understood. For example, it must be made clear to all groups that principals are responsible for the flow of information from the central office to school councils, and the practice must be monitored to ensure that it is working. Also, employee-union representatives told us that they sometimes receive information from the board after they have heard it from the news media. This situation makes it difficult for the union representatives to provide timely information and support to their members. The board should formalize its communication policy and its procedure for disseminating information, so that employees receive information before the media does. The "no surprise" policy of the Peel District School Board, described in the EIC's *Best of Effective Practices*, may be of interest to the Grand Erie board.

One principal indicated that, as a group, principals need to get better at communicating among themselves. She suggested that, when a principal sits on a committee, he or she must convey the information from committee meetings to all principals and vice-principals, and ensure that the comments of the principals and vice-principals are channeled back to the committee. We encourage all groups at the board to establish a structure that supports this kind of effective communication strategy.

The board must move quickly to put its new communication strategy into practice. Before it does so, however, we recommend that the board review its current communication practices and those outlined in the new strategy to ensure that:

- all groups have an active voice in board planning and decision-making processes, including policy development
- feedback is provided to groups that give input to the board, so that they understand how their suggestions and concerns influenced decisions and how final decisions were made
- information is distributed to all groups through an appropriate medium and is received by these groups in a timely fashion.

The board has established a steering committee to develop an umbrella school council, which would represent all individual school councils. We understand that the steering committee is looking at examples of umbrella school councils in other Ontario boards. The committee may also want to consult the groups represented in the board's school councils so that, at the end of the day, everyone will have a sense of ownership in the new umbrella school council.

The existence of an umbrella school council should improve communication among all school councils, and between school councils and the board. We also encourage the board to use the Minister of Education's policy announcements about the intended role of school councils to develop, in partnership

with its own school councils, a Grand Erie school council policy. **These two initiatives (the umbrella council and the school council policy), once implemented, will move the board a considerable way towards addressing the recommendation of the 1999 review team that the board create a board-wide school council policy and enhanced opportunities for school council input into board decision-making processes.**

The board does recognize communications as an area of challenge, and it is addressing this challenge. We encourage senior staff to use the EIC's *Best of Effective Practices* as a resource in which to find details on exemplary communication practices used by other boards in Ontario.

Student support services

The board has developed and approved a special education plan, which was endorsed by its special education advisory committee. Because of the different philosophies of the three predecessor boards, we were told, the process to develop this plan involved "intense debate over two years." We heard that the board used an inclusive process throughout the plan's development.

Like most boards across Ontario, the Grand Erie board is concerned about the level of its "intensive support amount" (ISA) funding for students with special needs. Senior staff told us that, as a result of ISA criteria and profile changes, the board could receive 43 per cent less ISA funding next year.

We commend the board for its many innovative programs to support students and teachers. Here are a few examples:

- Career resource centres are a new board initiative. They expose students to various careers and business environments, so that they can make informed career choices. The centres provide opportunities for job shadowing and arrange for businesses to make presentations in schools. The board aims to have a career resource centre in every secondary school by the end of this year.
- The board supports school proposals to deliver curriculum to students in innovative ways through two funds: a new $500,000 fund is available to schools by application, and the other fund provides $1,000 to each school to support in-service (professional development) opportunities for staff to enhance their technology skills in the classroom.
- The board has established an Information Technology for Learners program, which outlines the board's expectations of teachers in integrating technology into their classrooms and provides in-service opportunities to teachers to help them reach that level.

Human resources

At the time of our follow-up review, the board had completed its first collective agreements with all unionized employee groups except secondary occasional teachers and support professionals. We urge the board and secondary occasional teacher representatives to move quickly to also reach an agreement.

The board is offering extensive in-service opportunities to teachers in areas such as information technology and curriculum development. It has also made a real commitment to leadership training. We heard about several leadership programs, including Leadership 2000 (L2K), a program for future administrators, and The Seven Habits of Highly Effective People program based on Stephen R. Covey's book, to name just two. Principals with whom we met seemed pleased with these programs. All employee groups appear to have many opportunities for professional development and training.

As we said in the Communications and community relations section of this report, the Presidents Council is a good idea, but one that risks failure because the employee-union representatives do not believe that their input has led to any significant change. The director and union representatives should use their next meeting to discuss how Presidents Council meetings can be more successful.

The board's human resources department was identified by all groups as a major challenge. While the union representatives with whom we met praised the human resources staff for their hard work and positive attitude, they also indicated that the staff are completely overwhelmed by their workloads. High employee turnover and the lack of a human resources manager compound this problem. Senior staff recognize the problem, and they told us that a human resources help desk is being established to answer

telephone calls and respond to employee inquiries. We urge the board to move quickly to set up this help desk, as it may alleviate the serious delays in responding to inquiries. We also urge the board to renew its efforts to hire a human resources manager.

Governance

The board has created a new vision and set of guiding principles to govern its operations. It hired a consultant to gather input from all groups and then posted a draft on its website, asking for further input. While this was a somewhat inclusive process, it was clear to us from discussions with many groups that they would like to have been more involved and that many of their members did not have any opportunities to be involved.

Trustees have made good progress towards building greater accountability into the system. A facilitator has been working with trustees on the development of a policy governance model-that is, one in which trustees focus on setting overall policy direction and holding senior administrators accountable for policy implementation, and leave day-to-day operations to the administrators. It was clear to us that the chair has a good concept of what it means to hold administrators accountable for student performance. The board conducts a performance evaluation of the director each year (based on mutually agreed-upon goals), and contributes to the performance evaluations of supervisory officers.

We heard that trustees receive many reports on the board's progress over the school year. We encourage trustees to ensure that they receive adequate information on how schools are progressing with their school growth plans, and that this information is also made available to the public. It is important that trustees and the public receive more than EQAO test results, so that they can assess how well students are performing.

The board is making good progress in completing the policy development process. Policy advisory committees with wide representation have been established to review predecessor-board policies and create new Grand Erie policies. We heard from the school council chairs involved in the development of the policy on community use of schools that the experience was positive and that their input was valued.

All groups are represented to some extent on the policy advisory committees, but we heard from many groups that their involvement is often "input only," once a draft has been circulated. The employee-union representatives in particular expressed a desire that their members also be involved in writing the draft. In addition, the experiences of school council representatives appear to have varied widely. Some said they felt good about their participation in policy advisory committees and their input into draft policies. Most, however, were dissatisfied. We heard that the time lines are often too short for meaningful comment. Once groups have contributed, they would like to know how their advice affects the board's final decisions.

Some groups expressed concerns to the 1999 review team that the board was making decisions in private sessions that should have been made in public. It is clear to us, however, that the board understands which issues should be discussed in private, in accordance with the *Education Act*, and limits its private discussions to those issues.

The board has appointed a second student trustee, following the success of its first student trustee. The first student trustee established a student senate, which involves student councils from across the board and the director and/or chair, and which meets every six weeks to share information. We heard from trustees, senior staff, and students that this senate is working well, but students indicated that the flow of communication from the board to schools is still inadequate.

The board has two tuition agreements for Native students. Representatives of the Six Nations Reserve told us that they have some unresolved issues with respect to the implementation of their agreement - that some of the unique educational needs of their students are not being met. When a group of students has special needs, boards should respond. The board chair and the trustees with whom we met indicated that they support having an external facilitator work with the board and representatives of the reserve, and other appropriate partners to resolve this issue. Representatives of the reserve expressed a similar openness, although they indicated that their band council would have to make the decision.

Before leaving this section, we want to remind the Grand Erie board that, while it is creating its new unified identity, it should not forget its heritage. Several groups told us that it is important for the board to recognize the different communities that make up the board and the value each of them can bring to

the new board.

Board administration

We commend senior staff and principals for intro-ducing several programs that support accountability for student performance. For example, following the release of the EQAO's test results, the board established action research teams. More than 100 teachers and principals are involved in researching various practices to see how they can support improved student learning and better test results. These teams meet monthly to coordinate their work, and they are expected to publish their findings. The Grand Erie board is also participating in an EQAO research study with the University of Nipissing and the Nipissing-Parry Sound Catholic board.

The board uses an inclusive process to develop school growth plans. Supervisory officers, principals, teachers, and school councils work together to analyse EQAO test results. The school councils with whom we met felt positive about their participation in this planning process. The board then produces a board action plan, which sets the direction for the board's annual goals for improving student performance and provides direction for individual school growth plans.

It is important that those who are developing board and school plans use more than just EQAO test results to measure the performance and success of their students. Other boards in Ontario use a variety of measures, and information about their practices is available in *Best of Effective Practices*.

The principals with whom we met told us that they would like to play a more active role in board-wide initiatives. For example, some principals mentioned that the board's new communication strategy was presented to them with no opportunity for input. The principals feel they could have made a valuable contribution to the development of that strategy. The principals with whom we met seem to have varying levels of involvement in board-wide initiatives.

In this time of reduced administrative staffing levels, the board may wish to expand the leadership role of principals. We encourage the board to look at the innovative ways in which other boards, such as the Superior-Greenstone District School Board, include their principals in a variety of board-wide initiatives and decision-making processes.

The principals with whom we met told us that, while the board depends on them to get messages out to their individual school communities, they want the board itself to communicate strong messages to the entire board community. Principals told us that they feel the board needs to communicate messages of strength, unity, and optimism to the public and to its own employees. Principals also feel strongly that the board needs to show its employees that it values them. As one principal remarked, "We've got to make the people in this organization feel good about this board and their role in it."

Our view

Under the leadership of senior staff and trustees, the Grand Erie board has taken steps to address the 1999 review team's recommendations, and progress has been made. While a great deal of work remains to be done in some areas, it is clear to us that the board took the recommendations seriously and is working together with all groups in the best interests of students.

We would particularly like to commend the board on its successful custodial services restructuring plan, its school growth planning process, its focus on integrating information technology into the classroom, and its system-wide accommodation plan.

In our view, student accommodation, communication, and human resources present this board with its greatest remaining challenges. We hope the board will continue to work with its communities and its coterminous Catholic board to accomplish the goals of its accommodation plan. Good plans and structures are in place for improving communication, but more attention needs to be given to the direct and meaningful involvement of all groups in board planning and decision-making processes. Finally, resolving the challenges in human resources must become a priority for senior staff.

To assist the board, we offer the following recommendations:

- **Move quickly to put the new communication strategy into practice. Before doing so, however, review current communication practices and those outlined in the new communication strategy to ensure that:**
  - all groups have an active voice in board planning and decision-making processes, including policy development
  - feedback is provided to groups who give input to the board, so that they understand how their suggestions and concerns influenced decisions and how the final decision was made
  - information is distributed to all groups through an appropriate medium and in a timely fashion.
- **Move quickly to address the challenges in human resources by:**
  - completing the first collective agreement with secondary occasional teachers
  - establishing a human resources help desk to alleviate the serious delays in responding to staff inquiries
  - renewing efforts to hire a human resources manager.
- **Work with the Six Nations Reserve to resolve outstanding concerns related to the implementation of the tuition agreement.** If the board and the Six Nations Reserve are both willing, the EIC would be pleased to send a facilitator to work with the two groups and other appropriate partners to help them resolve concerns related to meeting the educational needs of students from the reserve.
- **Use the Minister of Education's policy announcement about the intended role of school councils to develop, in partnership with school councils, a Grand Erie school council policy. Also, in developing an umbrella school council, consult with all groups represented on school councils.** Proper consultation will result in all groups involved having a sense of ownership in the new umbrella school council.

© Queen's Printer for Ontario, 2000.

School Board Profile

Addresses

Name of board:	Grand Erie District School Board		
Board number:	23		
Address:	349 Erie Avenue, Brantford ON N3T 5V3		
Phone:	519-756-6301	**Fax:**	519-756-9181
General E-mail:		**Website:**	www.gedsb.on.ca
Director's name:	Peter Moffat		
E-mail:	moffatp@gedsb.on.ca		
Chair's name:	Arlene Everets		
E-mail:	questions@gedsb.net		
Ministry of Education district office:	**Address:** London District Office, Suite 207, 217 York Street, London ON N6A 5P9	**Phone:** 519-667-1440	

Type of board

☑ English	☐ French	☐ English Catholic	☐ French Catholic

Vision statement

The Grand Erie District School Board respects the individuality of all students in their pursuit of knowledge, skill, and values to become productive citizens.

Area description

Size in sq. km:	4,108	☑ **continuous boundary** *or* ☐ broken boundary		
Population (electors):	166,120 *as of March 2000*			
Major cities or towns:	Brantford	Caledonia	Cayuga	Delhi
	Dunnville	Hagersville	Paris	Port Dover
	Simcoe	Waterford		

Financial data

	1998-99	1999-2000	Projected 2000-01
Total funding allocation for operating purposes	$188,937,226[1]	$188,530,832[2]	$195,026,813[2]
Cost of plant operations and maintenance (per sq. ft)	$4.36	$4.53	$4.94

[1] Source: *Student-focused funding: School board funding for the 1999-2000 school year.* Ministry of Education and Training, March 31, 1999.

[2] Source: *Student-focused funding: Projections of school board funding for the 2000-2001 school year.* Ministry of Education, July 2000. The funding allocation for 2000-01 is a Ministry of Education projection that incorporates the changes from the province's May 2000 budget. The actual funding to district school boards for 2000-01 will be based on submissions made by district school boards to the Ministry of Education.

School facilities

	Sep. 98	Sep. 99	Sep. 00	Sep. 01
Number of functioning elementary schools	84	79	79	74
Number of functioning secondary schools	17	17	17	17
Number of portables in classroom use	160	123	121	121
Number of schools with daycare space	6	6	6	6

Transportation

	Sep. 98	Sep. 99	Sep. 00	Sep. 01
Percentage of elementary students bused	47	46	46	46
Percentage of secondary students bused	44	43	43	43
Percentage of routes shared by one or more other boards	85.8	85.8	85.8	85.8
Total transportation budget	$9,817,162	$9,970,850	$10,116,207	Not available

Student enrolment

	Sep. 98	Sep. 99	Sep. 00	Sep. 01
Elementary (full-time equivalent)	19,808	19,746	19,390	19,100
Secondary (full-time equivalent)	12,197	12,275.5	12,000	11,450
Special education designated (total count)[1]	3,670	3,700	3,700	3,700
English as a Second Language/English Skills development designated (total count)[1]	100	100	80	80
Native second language (total count)[1]	60	60	60	60
Adult education (total count)[2]	507	527	623	600

[1] These students are included in the totals for elementary and secondary enrolment.
[2] These students are *not* included in other enrolment totals.

Tuition agreements for Native students

	Sep. 98	Sep. 99	Sep. 00	Sep. 01
Number of tuition agreements	2	2	2	2

Average school utilization

	1999-2000[1]
Elementary	94.4%
Secondary	80.7%

[1] Source: *Student-focused funding: Projections of school board funding for the 2000-2001 school year.* Ministry of Education, July 2000.

Average class size

	Sep. 98[1]	Sep. 99[2]
Elementary	25.6	24.4
Secondary	22	21.9

[1] Source: *Student-focused funding: School board funding for the 1999-2000 school year.* Ministry of Education and Training, March 31, 1999.
[2] Source: *Student-focused funding: Projections of school board funding for the 2000-2001 school year.* Ministry of Education, July 2000.

School staff

	Sep. 98	Sep. 99	Sep. 00	Sep. 01
Elementary teachers (full-time equivalent)	1,101.2	1,068.6	1,048	Not available
Secondary teachers (full-time equivalent)	751.3	805.5	765.8	Not available
Education assistants (full-time equivalent)	159.5	341	301	Not available

Clerical staff (full-time equivalent)	162.4	159.8	154.7	Not available
Custodial and maintenance staff (full-time equivalent)	193.8	190.5	192.3	Not available
Principals[1] (full-time equivalent)	71.8	70.7	70.7	Not available
(total count)	77	77	77	Not available
Vice-principals[1] (full-time equivalent)	33.7	29	29.1	Not available
(total count)	52	48	47	Not available

[1] Does not include principals or vice-principals who have been seconded to the board office.

Board staff - full-time equivalent

	Sep. 98	Sep. 99	Sep. 00	Sep. 01
Supervisory officers, including director	9	7	7	7
Managers, supervisors and coordinators[1]	29.5	25.5	26.5	Not available
Consultants and resource teachers	22.5	19.5	19.5	Not available
Clerical staff	40.7	38.6	41.8	Not available
Custodial and maintenance staff	49.1	49.1	53.6	Not available
Professional support services staff	23.2	23.2	23.2	Not available
Ratio of supervisory officers (minus two) to elementary plus secondary student enrolment	1 : 4,572.1	1 : 6,404.3	1 : 6,278	1 : 6,110

[1] *Those at the board with responsibility for staff or departments, including principals and vice-principals on secondment.*

Bargaining agents

Group	Bargaining agent
Elementary teachers	Elementary Teachers' Federation of Ontario
Secondary teachers	Ontario Secondary School Teachers' Federation
Office, clerical and technical employees	Canadian Union of Public Employees
Professional student services personnel	Ontario Secondary School Teachers' Federation
Education assistants	Canadian Union of Public Employees
Maintenance/custodial staff	Canadian Union of Public Employees
Supervisory officers	Not applicable

Supervisory officers	Not applicable
Principals and vice-principals	Not applicable
Non-union staff	Not applicable

Governance

	1999-2000	2000-01
Number of student trustees	1	2
Number of Native trustees	1	1

School councils

District-wide council	☐ Yes ☒ No
Name and address of district chair	

Non-mandatory programs offered in all or part of the board

Junior Kindergarten	☒
French immersion	☒
Primary core French	☐
Other	
Changes in non-mandatory programs since the previous review	☐ Yes ☒ No

© Queen's Printer for Ontario, 2000.

Étude de suivi par les conseils scolaires de district de l'Ontario

Grand Erie District School Board

Le 20 novembre 2000

L'honorable Janet Ecker

Ministre de l'Éducation

Madame,

La Commission d'amélioration de l'éducation a le plaisir de vous présenter le rapport de l'équipe d'étude sur le Grand Erie District School Board. Ce rapport fait partie de l'étude de suivi sur les progrès accomplis par les conseils scolaires de district de l'Ontario que vous avez demandé à la Commission d'entreprendre dans votre lettre du 20 octobre 1999.

Nous tenons à remercier le conseil, son personnel, les élèves et leurs parents de même que les membres de la collectivité de leur participation à la présente étude.

Nous souhaitons également remercier les membres suivants de l'équipe d'étude : Dave Cooke, Don McVicar, Carole Olsen, Arlene Wright et Liz Mitchell.

Nous nous sommes penchés sur le rapport et avons conclu qu'il est conforme aux critères de la Commission. Nous vous le soumettons ci-joint. Il sera envoyé au conseil et mis à la disposition du public.

Veuillez agréer, Madame la ministre, l'expression de nos sentiments respectueux.

Dave Cooke	Ann Vanstone	Peter Cameron	Rémi Lessard	Betty Moseley-Williams	Arlene Wright
Coprésident	Coprésident	Commissaire	Commissaire	Commissaire	Commissaire

Remarque : Pour voir et imprimer le profil du conseil scolaire, une importante partie du présent rapport, cliquez sur «Profil du conseil scolaire» dans la Table des matières.

Table des matières

Introduction

Points saillants de l'étude de 1999
L'étude
Sommaire des conclusions

Nos constatations

Finances
Installations
Transport
Communications et relations communautaires
Services de soutien aux élèves
Ressources humaines
Gestion
Administration du conseil

Notre opinion

Profil du conseil scolaire

ISBN 0-7778-9832-2

Introduction

Points saillants de l'étude de 1999

Les 17 et 19 août 1999, la Commission d'amélioration de l'éducation (CAE) a mené sa première étude du Grand Erie District School Board (DSB). À ce moment-là, l'équipe d'étude était préoccupée par l'absence de progrès observée au sein du conseil sur le plan de la restructuration. La transition à un conseil fusionné a été entravée par les différends à caractère politique entre conseillères et conseillers scolaires et membres du personnel des trois conseils précédents. Si la plupart des groupes commençaient à s'organiser au moment de la tenue de cette enquête, il y avait encore pas mal de travail à faire dans tous les domaines de l'activité du conseil.

Certes, l'équipe d'étude de 1999 avait félicité le conseil pour les différentes pratiques efficaces qu'il avait adoptées, en particulier la restructuration de ses modes d'achat et d'entreposage et la signature d'une entente sur la prestation de programmes de formation en informatique avec d'autres conseils scolaires de district.

C'est pour l'aider que l'équipe d'étude de 1999, à la fin de son premier rapport, lui avait fait les huit recommandations suivantes :

- **Créer un énoncé de vision et une série de principes directeurs** et s'en inspirer pour orienter ses activités ou prendre des décisions. Associer le personnel et les membres de la collectivité au processus d'élaboration de ces documents.
- **Achever le processus d'élaboration des politiques** pour harmoniser les politiques des conseils précédents et élaborer officiellement de nouvelles politiques en appliquant une approche systématique qui inclut la vision et les principes directeurs susmentionnés.
- **Accroître sa responsabilité.** S'assurer que seules les questions désignées par la *Loi sur l'éducation* comme étant des questions privées sont discutées lors des séances privées. Nous encourageons les membres du conseil à tirer profit de leurs rencontres avec une facilitatrice ou un facilitateur externe pour définir les responsabilités des conseillères et des conseillers scolaires et des cadres supérieurs, de même que leurs liens les uns avec les autres, dans le cadre

du modèle de système de gestion des politiques.

- **Faire des communications et des relations communautaires une priorité.** Le conseil doit s'assurer que tous les groupes, mais plus particulièrement les parents et les élèves, reçoivent de l'information sur une base régulière et participent de façon significative au processus *décisionnel.*
- **Dresser et mettre en oeuvre un plan systématique de gestion des installations** en collaboration avec les groupes de membres du personnel, les conseils d'école, les élèves et les autres membres de la collectivité pour résoudre les questions liées au surplus de places et la nécessité éventuelle de fermer des écoles.
- **Étudier la création d'un département intégré de transport avec son conseil de langue anglaise coïncident**, le Brant/Haldimand-Norfolk Catholic DSB. Nous les encourageons à étudier la possibilité de conclure une entente régionale sur le transport avec d'autres conseils pour pouvoir offrir des services efficients dans leur région.
- **Rédiger une politique sur les conseils d'école** qui donne davantage de possibilités aux conseils d'école de participer au processus décisionnel du conseil.
- **Passer rapidement à l'élaboration d'un plan d'éducation de l'enfance en difficulté,** et s'assurer que les parents, le personnel et les membres de la collectivité ont la possibilité de participer de façon significative tout au long de ce processus.

La version intégrale du rapport de 1999 des progrès accomplis par le Grand Erie District School Board est affichée sur le site Web de la CAE à : http://eic.edu.gov.on.ca.

L'étude

Notre équipe d'étude a visité le conseil les 26 et 27 septembre 2000. Au cours de cette visite, nous avons rencontré un large éventail de représentantes et de représentants du conseil et de partenaires du monde de l'éducation pour discuter des progrès que le conseil accomplit en réponse aux recommandations énumérées ci-dessus.

Dans le rapport qui nous occupe **les dispositions prises par le conseil pour mettre en oeuvre les recommandations particulières qui lui ont été faites après la première étude sont indiquées en caractères gras. Les secteurs dans lesquels il a réalisé le plus de progrès sont indiqués en caractères gras et marqués d'un astérisque (*).**

Ce rapport met aussi en relief les progrès d'ensemble réalisés par le conseil dans chacun des domaines examinés lors de la première étude : finances, installations, transport, communications et relations communautaires, services de soutien aux élèves, ressources humaines, gestion et administration.

Sommaire des conclusions

Nous avons constaté des preuves de progrès en ce qui concerne chacune des huit recommandations que nous avons faites dans le rapport de 1999. Le conseil a essayé d'apporter une réponse à chacune des recommandations, et il semble que la bonne volonté règne au sein de tous les groupes qui se donnent la main pour faire avancer le conseil.

Celui-ci a fait des pas de géant dans le domaine des technologies de l'information et dans celui du fonctionnement des installations. Il convient de noter principalement le nouveau plan de restructuration des services de conciergerie qu'il a mis en place de concert avec le personnel de conciergerie et le personnel administratif, et qui a eu pour résultat la prestation de services de très grande qualité. Ce plan constitue une source véritable de fierté pour tous ceux et celles qui ont contribué à son élaboration et nous saluons le conseil pour ce processus englobant.

Comme le conseil a eu à confronter différents problèmes à l'issue de la fusion en janvier 1998, il lui reste encore pas mal de chemin à parcourir dans les années à venir. Comparativement à un grand nombre d'autres conseils, celui de Grand Erie traîne sur le plan de son travail de restructuration. Il doit continuer à appliquer tous les plans d'amélioration de chacun des secteurs de son activité et évaluer leur efficacité.

Un des secteurs auquel il doit accorder une attention immédiate est celui des ressources humaines. Les représentantes et représentants de tous les groupes nous ont dit que le personnel de ce service effectue un travail de titan, mais que le service souffre d'une pénurie d'employés, est dépassé et ne peut pas

répondre aux demandes de renseignements à temps. De plus, le conseil n'a pas encore signé sa première convention collective avec les enseignantes et enseignants suppléants.

Le domaine des communications en est un autre où des progrès doivent encore être accomplis. Le conseil a pris certaines mesures en vue d'améliorer la diffusion de l'information, notamment le recrutement d'une firme d'experts pour l'aider dans ce secteur. Il lui reste toujours beaucoup plus de travail à faire. Tous les groupes, à la quasi-unanimité, ont exprimé leurs inquiétudes au sujet des communications. Il faut que ces problèmes soient réglés. Tous les groupes, em-ployés, conseils d'école, parents, membres de la col-lectivité et élèves, doivent avoir l'occasion de partici-per d'une façon constructive à la résolution de ces problèmes, autrement leur bonne volonté disparaîtra.

Le sujet des installations destinées aux élèves ne cessera pas d'être un défi pour ce conseil. Nous avons été heureux de constater qu'un plan d'amélioration a été conçu, et que le conseil mène auprès des collectivités relevant de sa compétence des consultations sur le processus ardu de détermination de la nécessité de fermer certaines écoles.

Quoique des défis d'importance doivent encore être relevés, nous espérons que ce rapport fournira à tous les groupes qui font partie du conseil de Grand Erie, l'aide et l'encouragement dont ils auront besoin dans leur concertation pour atteindre leurs buts.

Renseignements sur le conseil		
Nom :	Grand Erie District School Board	
Emplacement :	Centre-Sud de l'Ontario	
Taille :	4 108 km^2	
	1999-2000	Prévisions pour 2000-2001
Nombre d'élèves aux paliers élémentaire et secondaire :	32 022	31 390
Nombre d'écoles :	96	96
Allocation totale de financement axé sur les besoins des élèves :[1]	188 530 832 $	195 026 813 $
Ratio d'agentes et d'agents de supervision par rapport aux élèves :[2]	1 : 6 404	1 : 6 278
Conseils coïncidents :	Brant/Haldimand-Norfolk Catholic District School Board, *Conseil scolaire de district du Centre Sud-Ouest, Conseil scolaire de district catholique Centre-Sud*	
Changements majeurs depuis l'étude effectuée en 1999 :	Aucun	

[1] Source : Financement axé sur les besoins des élèves : prévisions concernant le financement pour l'année scolaire 2000-2001. Ministère de l'Éducation, juillet 2000. L'allocation de financement pour 2000-01 représente des prévisions du ministère de l'Éducation intégrant les changements par rapport au budget provincial de mai 2000. Le financement réel accordé aux conseils scolaires de district en 2000-01 sera fonction des soumissions présentées par les conseils scolaires de district au ministère de l'Éducation.

[2] Formule : Nombre d'agentes et d'agents de supervision (moins deux) divisé par l'effectif aux paliers élémentaire et secondaire.

Pour obtenir de plus amples renseignements, consulter le Profil du conseil scolaire.

Nos constatations

Finances

Le conseil prévoit qu'en 2000-2001 il recevra du ministère de l'Éducation un montant total légèrement

supérieur à 195 millions de dollars. Cette somme représentera une augmentation de 3,4 % par rapport à ce qu'il a reçu en 1999-2000. Cependant, cette année, ses effectifs ont décliné de 2 % par rapport à l'année dernière.

Si, l'an passé, il a puisé dans ses fonds de fonctionnement pour équilibrer son budget, il a, selon ses cadres supérieurs, approuvé un budget équilibré pour 2000-2001. Nous l'encourageons à s'assurer que ce budget ainsi que les budgets subséquents sont équilibrés pour qu'ils puissent respecter les dispositions relatives aux allocations énoncées par le Ministère, et parce que la pratique consistant à se servir des fonds de réserve pour balancer les budgets ne peut pas être appliquée à l'infini.

Comme nous l'avons remarqué lors de l'étude de 1999, l'une des plus grandes difficultés que confronte le conseil de Grand Erie concerne les installations destinées aux élèves. Ce conseil compte plusieurs petites écoles; par exemple, il est chargé de 18 écoles élémentaires ayant moins de 150 élèves. Cette situation est à l'origine des problèmes financiers, de même que des problèmes en matière d'installations auxquels il est en proie, car les sections du modèle de financement appliquées pour déterminer le montant d'argent auquel un conseil a droit pour les directions d'école, les directions adjointes et les secrétariats sont basées sur des effectifs plus importants que les siens.

Ce défi s'illustre bien dans le cas des secrétaires d'école. Comme un grand nombre des petites écoles du conseil partagent une directrice ou un directeur d'école avec une autre école, le conseil a pris la décision de garder les secrétaires dans les écoles au moins six heures par jour, pour qu'il y ait toujours un adulte au bureau des écoles. Cette mesure lui coûtera 723 000 dollars de plus que ce que lui octroie le Ministère à cette fin. Ce qui saignera énormément son budget.

En outre, le conseil a un surplus de près de 1 700 places un peu partout dans son système. Les activités liées au fonctionnement des écoles comme le chauffage, le nettoyage et l'entretien sont financées par le Ministère par tête d'élève, mais leur coût est le même pour toutes les écoles, qu'une école fonctionne ou ne fonctionne pas à pleine capacité. Par ailleurs, puisque le conseil a des places en surplus dans certaines collectivités, il n'est pas admissible à de nouveaux fonds au titre de la construction de nouvelles écoles ou des ajouts dans les localités où les effectifs des écoles sont excédentaires.

Sur ces difficultés vient se greffer le fait que le conseil de Grand Erie connaît une baisse d'effectifs. Il prévoit perdre entre 2 000 et 3 000 élèves au cours des cinq prochaines années. Dans le document publié par la CAE intitulé *Troisième rapport provisoire sur l'étude des progrès accomplis par les nouveaux conseils scolaires de district de l'Ontario*, la Commission a fait remarquer que le déclin rapide des effectifs scolaires est une question à laquelle sont en proie plusieurs conseils scolaires de la province. Elle encourage donc le Ministère à examiner les cas où la croissance ou le déclin des effectifs scolaires porte sur une proportion importante de la population scolaire totale d'un conseil, pour s'assurer que les conseils concernés peuvent s'adapter effectivement et en douceur aux changements qui interviennent, et que ceux-ci dérangent le moins possible les élèves et le personnel.

Le conseil prévoit perdre jusqu'à 400 élèves lorsqu'une nouvelle école secondaire catholique ouvrira ses portes en septembre 2001 à Simcoe, dans le comté de Norfolk. Comme l'équipe d'étude de 1999 l'avait signalé, l'ancien Haldimand-Norfolk Roman Catholic Separate School Board était le seul conseil du Sud de l'Ontario qui n'avait pas inclus dans son système des programmes d'études au palier secondaire en 1985, lorsque la loi lui en avait donné le droit. De ce fait, les élèves catholiques du comté de Norfolk ont continué à fréquenter les écoles secondaires du conseil public de la localité. En janvier 1998, toutefois, la *Loi sur la réduction des conseils scolaires* a automatiquement étendu l'enseignement secondaire catholique en langue anglaise dans la région en créant le Brant/Haldimand-Norfolk Catholic DSB.

Le conseil de Grand Erie porte déjà le lourd fardeau que représentent les nombreuses places vides qu'il compte au palier secondaire dans le comté de Norfolk. Ce surplus de places s'accroîtra davantage quand les élèves catholiques passeront de ses écoles à la nouvelle école secondaire catholique qui se construit à Simcoe.

Lorsque les conseils scolaires séparés ont pris de l'ampleur et ont commencé à offrir des cours au palier secondaire en 1985, les conseils scolaires publics ont transféré à leurs conseils séparés coïncidents les places excédentaires attribuables à la perte d'élèves en faveur des conseils catholiques, et ils ont reçu du gouvernement une aide financière au titre de ces transferts. Le conseil de Grand Erie, qui n'avait pas pris part au transfert de 1985 et qui ne va pas transférer des installations à son conseil catholique coïncident, n'est admissible à aucune sorte de rajustement financier en raison du surplus de places auquel il devra faire face lorsque la nouvelle école secondaire catholique verra le jour.

Nous avons constaté avec plaisir que **le conseil a mis en place un plan d'installations à l'échelle du système** (qui fera l'objet d'une discussion approfondie à la prochaine section). Nous nous sommes rendu compte que même si les conseils scolaires n'étaient pas fusionnés et que le nouveau modèle de financement n'avait pas été établi en 1998, ce conseil aurait été en butte à des fermetures d'écoles à un moment ou à un autre, à cause de la baisse de ses effectifs.

Installations

Nous félicitons le conseil pour son plan de restructuration des services de conciergerie, mis au point par le personnel de conciergerie de concert avec les administratrices et administrateurs. Grâce à un système novateur selon lequel le nettoyage courant des salles de classe et l'entretien général se font le soir, et les concierges sont de garde pendant la journée, il n'a pas été nécessaire de mettre des concierges à pied après la fusion. Les directrices et directeurs d'école avec lesquels nous nous sommes entretenus nous ont dit que leurs écoles sont maintenant nettement plus propres et que la qualité de services qu'ils reçoivent de ces concierges de garde est excellente.

Comme nous l'avons indiqué précédemment à la section des Finances, ce conseil a plusieurs défis à relever dans le domaine des installations scolaires, mais ***il a conçu un plan d'installations à l'échelle du système pour faire face à ces défis.** Ce plan fait appel à la clôture de trois écoles en 1999, de cinq locaux scolaires d'ici septembre 2001, et de quatre autres locaux scolaires en septembre 2002. Le conseil construira également une nouvelle école à Simcoe et cinq ajouts dans d'autres écoles du conseil.

Un exemple du succès que connaît ce plan jusqu'à présent est la fusion des écoles publiques Walpole et Jarvis. Cette école nouvellement combinée ouvrira ses portes en septembre 2000. Le conseil avait formé un comité des installations, regroupant des conseils d'école, des membres des collectivités concernées, des conseillères et conseillers scolaires et des directrices et directeurs d'école pour voir comment les deux écoles pourraient être combinées. Les parents que nous avons rencontrés nous ont fait savoir que le conseil les a associés à tout le processus et qu'ils éprouvent un sentiment de satisfaction quant à la contribution qu'ils apportent à la nouvelle école.

Des directrices et directeurs d'école nous ont confié que le conseil semble avoir tiré les leçons de la fusion réussie des écoles publiques Jarvis et Walpole et qu'il invite donc davantage la collectivité à donner son avis pendant le processus de consultation relatif à la fermeture éventuelle d'autres écoles. On nous a signalé que, bien que le conseil ait déjà fixé son objectif (à savoir la réduction des locaux supplémentaires), il est ouvert aux commentaires que voudraient bien lui fournir les membres des collectivités sur la façon d'y parvenir.

Toutefois, quelle que soit l'efficacité du processus, les fermetures d'écoles sont toujours des décisions pénibles et controversées. Nous croyons comprendre que les collectivités et l'école traversent une période difficile sur le plan émotionnel. Le plan conçu par le conseil est raisonnable. Nous exhortons donc les conseillères et conseillers à s'y accrocher. De plus, nous tenons à féliciter le conseil pour les pratiques englobantes qu'il a adoptées pour régler ces questions, et encourageons tous les groupes à continuer à se concerter pour trouver les solutions qui conviennent le plus aux élèves.

Par ailleurs, nous encourageons le Grand Erie DSB et son conseil coïncident, le Brant/Haldimand-Norfolk DSB à chercher des occasions de collaborer à l'avenir. Lorsque que les deux conseils préparent les plans d'immobilisations à long terme qu'ils doivent soumettre au Ministère, ils devraient s'organiser pour résoudre les questions portant sur les installations d'une façon qui leur soit mutuellement favorable. Leur situation se prête bien à la collaboration : l'un connaît une baisse d'effectifs, l'autre une augmentation. Nous les encourageons donc à profiter de ces circonstances.

Transport

Les conseils catholiques de Grand Erie et de Brant-Haldimand Norfolk sont en train de créer un service de transport intégré. Ils ont regroupé les sections administratives de leurs services de transport, les ont abritées dans un même immeuble à Brantford et partagent la même base de données. Les parents des élèves fréquentant l'un ou l'autre conseil peuvent avoir accès à ce service de transport unifié au moyen d'un numéro gratuit 1-800. Le personnel des deux conseils peut répondre à leurs demandes de renseignements et se pencher sur leurs questions. Aux dires du conseil de Grand Erie, c'est une façon de faire rationnelle et efficace, qui permet d'assurer un service dit « un trajet, un autobus » à tous les élèves des deux conseils. Les conseils dispensent également des services à leur conseil catholique coïncident

de langue française.

Nous avons été impressionnés par la quantité de services que les conseils de cette localité ont mis en commun. Nous les encourageons à poursuivre l'examen de leur structure administrative pour voir s'ils peuvent arriver à les améliorer davantage. Par exemple, ils pourraient intégrer pleinement leurs services de transport et l'administrer en tant que service distinct rendant compte aux deux conseils. Le document publié par la CAE intitulé *Meilleures pratiques efficaces* met en relief des exemples de conseils qui ont complètement regroupé leurs services de transport. Nous encourageons donc les conseils catholiques de Grand Erie et de Brant/Hamilton-Norfolk à se servir de ce texte pour examiner cette possibilité de façon plus approfondie.

En dépit des efforts déployés par le conseil de Grand Erie pour rationaliser ses services de transport, en 2000-2091, il prévoit dépenser près de 221 000 $ de plus pour le transport de ses élèves que ce qu'il reçoit du ministère à ce titre. Comme l'a indiqué l'équipe d'étude de 1999, il a vendu 80 autobus qui appartenaient à l'ancien conseil de Norfolk (l'un de ses conseils précédents). Il se sert des produits de cette vente pour compenser ses coûts de transport, mais a quasiment épuisé les fonds dont il disposait. Le conseil admet que, sous peu, il ne lui restera plus rien pour compenser ses coûts, ce qui mettra une pression sur son budget et, pourtant, il ne voit pas comment il pourrait réduire davantage ses dépenses.

Communications et relations communautaires

Bien que tous les groupes estiment que le secteur des communications est celui qui donne le plus de fil à retordre à ce conseil, **les cadres supérieurs, les conseillères et conseillers scolaires ont commencé à le placer de même que les relations communautaires au rang de leurs priorités.**

Le conseil a fait d'énormes progrès dans la sphère des technologies de l'information. Il a mis en place un réseau élargi qui relie toutes les écoles, et toutes les écoles ont accès au courrier électronique. Les parents et les élèves avec lesquels nous nous sommes entretenus ont parlé de façon positive du niveau d'accès aux ordinateurs dans leurs écoles. Le conseil de Grand Erie est un chef de file dans le domaine des technologies de l'information. C'est son réseau élargi qui alimente un grand nombre d'organismes du secteur public de sa circonscription, notamment son conseil catholique coïncident et les hôpitaux de la localité. Au moment du déroulement de notre étude, il discutait avec ses municipalités et certains organismes du secteur privé de la possibilité de leur offrir également ce même genre de service.

Une entreprise de marketing a été engagée pour dispenser une formation en marketing aux directrices et directeurs d'école et au personnel administratif. Récemment, cette entreprise a conçu une stratégie de communication pour le conseil, en se servant des données recueillies de 29 groupes représentant des employés du conseil. Nous avons toutefois parlé à des groupes d'employés qui eux-mêmes n'étaient pas représentés et donc n'ont pas eu la possibilité de donner leur avis au sujet de cette stratégie.

L'efficacité des communications ne se résume pas à la transmission opportune de l'information. Elle fait aussi appel à la participation directe et significative de tous les groupes aux processus de planification et de prise de décisions d'un conseil. Le plan élaboré par le conseil au sujet du service de conciergerie, en étroite collaboration avec le personnel de conciergerie et d'administration, représente un excellent exemple de ce genre d'efficacité du point de vue des communications. Le processus auquel le conseil a eu recours pour concevoir les « plans de croissance scolaire » (plans visant à améliorer le niveau de rendement des élèves) constitue un autre exemple de bonnes pratiques de communication. La plupart des conseils d'école se sont joints de façon dynamique aux directrices et directeurs d'école, aux agentes et agents de supervision et au personnel enseignant, pour utiliser les résultats des tests administrés par l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation (OQRE) afin d'élaborer des plans d'amélioration de l'école.

Les processus ayant présidés à l'élaboration du plan lié à la conciergerie et des plans de croissance de l'école devraient être exploités par le conseil dans toutes ses activités. Le conseil est doté de bonnes structures, comme son conseil des présidentes et des présidents, dont elle peut s'inspirer pour mettre sur pied certains modes de participation. Ce dernier, composé de représentantes et de représentants des employés syndiqués, du directeur de l'éducation et de la présidente du conseil, se réunit trois fois l'an pour discuter de certaines questions et mettre en commun des informations. Nous avons toutefois fait remarquer que les délibérations qui ont lieu lors de ces réunions doivent aboutir à des résultats concrets. Des représentantes et représentants des employés syndiqués nous ont confié que les questions et les informations dont ils discutent avec le directeur de l'éducation au cours des réunions du Conseil des présidentes et des présidents ne semblent ni être appréciées, ni être prises en considération lorsque le conseil prend des décisions. La plupart des conseils d'école ont fait part des mêmes préoccupations au

sujet des avis qu'ils donnent concernant l'élaboration des politiques et les décisions du conseil. Il importe que le conseil fournisse des commentaires clairs à tous les groupes, pour qu'ils puissent comprendre comment leurs préoccupations et leurs suggestions sont reflétées dans les décisions du conseil.

Il nous a aussi paru évident qu'il faut que le conseil mette en place des structures en matière de responsabilité à l'égard de ses activités de communication et il faut que tout le monde les comprenne. Ainsi, il faut que tous les groupes sachent bien qu'il incombe aux directions d'école de communiquer les informations émanant du bureau central aux conseils d'école, et il faut qu'on veille à ce que cette pratique marche. Par ailleurs, des représentantes et représentants des employés syndiqués nous ont déclaré qu'ils ne reçoivent certains renseignements du conseil qu'après les avoir entendus dans les médias. Un tel état de choses rend difficile le travail des syndicats qui est de fournir à leurs membres des renseignements opportuns et de les appuyer. Le conseil devrait formaliser sa politique en matière de communication de même que la méthode qu'il utilise pour diffuser les informations, de sorte que les employés puissent les connaître avant la presse. La politique surnommée « pas de surprise » adoptée par le Peel DSB et décrite dans le document de la CAE intitulé *Meilleures pratiques efficaces* peut revêtir un certain intérêt pour le conseil de Grand Erie.

Une directrice d'école nous a dit que, en tant que groupe, les directrices et directeurs d'école doivent apprendre à mieux communiquer entre eux. Elle a fait la suggestion suivante : lorsqu'une directrice ou un directeur d'école siège à un comité, elle ou il doit faire part des informations obtenues lors des réunions de ce comité à tous les directeurs et directrices d'école et les directrices et directeurs adjoints, et s'assurer que les commentaires faits par les directeurs et directrices d'école et les directrices et directeurs adjoints sont à leur tour transmis au comité. Nous encourageons tous les groupes du conseil à établir des structures qui appuient ce genre de stratégie de communication efficace.

Le conseil doit se dépêcher d'appliquer sa nouvelle stratégie de communication. Mais avant, nous lui recommandons de passer en revue ses pratiques actuelles de communication ainsi que celles définies dans la nouvelle stratégie afin que :

- la voix de tous les groupes soit réellement entendue lors des processus de planification et de prise de décisions, y compris lors de l'élaboration des politiques;
- des commentaires soient fournis aux groupes qui donnent leur avis au conseil, pour qu'ils puissent connaître l'effet que leurs suggestions et pré-occupations ont eu sur les décisions prises par le conseil et comment les décisions définitives ont été prises;
- les informations soient communiquées à tous les groupes d'une façon appropriée et opportune.

Le conseil a établi un comité de direction pour la création d'un conseil d'école qui chapeautera tous les autres conseils d'école. On nous a fait comprendre que le comité de direction examine les modèles de conseils d'école de coordination qui existent dans d'autres conseils de l'Ontario. Le comité peut aussi vouloir consulter les groupes représentés au sein des conseils d'école du conseil scolaire pour que, à la fin, chacun ait le sentiment de faire véritablement partie du nouveau conseil d'école de coordination.

L'existence d'un tel conseil d'école devrait contribuer à rehausser les communications entre tous les conseils d'école et entre les conseils d'école et le conseil scolaire. De plus, nous encourageons Grand Erie DSB à mettre à profit les annonces faites par le ministère de l'Éducation au sujet de l'élaboration d'une politique sur le rôle que les conseils d'école sont appelés à jouer pour mettre au point, de concert avec ses propres conseils d'école, sa propre politique sur les conseils d'école. **Une fois mises en oeuvre, ces deux initiatives (celle du conseil d'école de coordination et celle de la politique sur les conseils d'école) aideront énormément le conseil à prendre les mesures qui s'imposent pour apporter une réponse à la recommandation que l'équipe d'étude lui a faite en 1999, à savoir qu'il doit rédiger à l'échelle du système une politique sur les conseils d'école et accroître les possibilités offertes à ces derniers de participer à ses processus décisionnels.**

Le conseil admet que le secteur des communications est un secteur qui pose des problèmes, et il cherche les moyens de les résoudre. Nous encourageons les cadres supérieurs à s'inspirer du document publié par la CAE intitulé *Meilleures pratiques efficaces* pour trouver des précisions sur les pratiques de communication exemplaires adoptées par d'autres conseils scolaires de l'Ontario.

Services de soutien aux élèves

Le conseil a conçu et approuvé un plan d'éducation de l'enfance en difficulté, entériné par son

comité consultatif sur l'éducation de l'enfance en difficulté. On nous a expliqué qu'en raison des différentes philosophies des trois conseils prédécesseurs, le processus d'élaboration de ce plan a fait pendant deux ans l'objet de débats intenses. On nous a aussi dit que le processus utilisé par le conseil tout au long de la conception du plan était englobant.

À l'instar de la plupart des conseils scolaires de la province, celui de Grand Erie se dit préoccupé par le niveau d'allocation d'aide spécialisée (AAS) qu'il reçoit pour ses élèves ayant des besoins particuliers. Des cadres supérieurs nous ont confié qu'à cause des modifications apportées aux critères et au profil de l'AAS, l'année prochaine, le conseil pourrait recevoir une AAS de 43 % de moins que celle de cette année.

Nous félicitons le conseil pour les nombreux program-mes novateurs qu'il a institués pour appuyer le person-nel enseignant et les élèves. En voici quelques exemples :

- Les centres de ressources sur les carrières sont une nouvelle initiative du conseil. Ils permettent d'exposer les élèves à divers métiers et professions et à diverses entreprises, pour qu'ils soient à même de prendre des décisions réfléchies en matière de carrière. Ces centres fournissent des occasions d'observation au poste et prennent des arrangements pour que les entreprises présentent des exposés dans les écoles. Le but du conseil est d'avoir un centre de ressources sur les carrières dans chaque école secondaire d'ici la fin de l'année.
- Le conseil soutient les propositions faites par les écoles au sujet de la prestation du curriculum aux élèves de façon novatrice par le biais de deux sortes de fonds : un nouveau fonds d'une valeur de 500 000 $ est mis à la disposition des écoles qui en font la demande, et un autre qui permet d'offrir 1 000 $ à chaque école pour appuyer les possibilités de formation sur place (perfectionnement professionnel) des employés afin d'améliorer les compétences techniques dont ils ont besoin dans la salle de classe.
- Le conseil a créé un programme de technologie de l'information destiné aux apprenantes et aux apprenants, qui indique ce que le conseil attend des enseignantes et enseignants lorsqu'ils intègrent les technologies dans leur salle de classe et leur fournit des possibilités de se former sur place afin qu'ils puissent atteindre ce niveau.

Ressources humaines

Au moment de la tenue de notre étude de suivi, le conseil avait signé ses premières ententes collectives avec tous les groupes d'employés syndiqués, sauf les enseignantes et enseignants suppléants du secondaire et le personnel professionnel de soutien. Depuis, le conseil et son personnel de soutien professionnel ont conclu une première entente. Nous encourageons le conseil de même que les représentantes et représentants des enseignantes et enseignants suppléants du secondaire de prendre rapidement les dispositions voulues pour arriver aussi à une entente.

Le conseil offre au personnel enseignant d'importantes possibilités de formation sur place dans le domaine des technologies de l'information et dans celui de la conception de curriculum. Il s'est réellement engagé sur la voie de la formation des dirigeantes et des dirigeants. Nous avons entendu parler de plusieurs programmes de formation de dirigeantes et de dirigeants, y compris le Leadership 2000 (L2K), un programme s'adressant aux futurs administrateurs et administratrices, de même que le programme intitulé The Seven Habits of Highly Effective People, inspiré du livre de Stephen R. Covey, pour ne nommer que ces deux. Les directrices et les directeurs d'école avec lesquels nous avons discuté semblent être contents de ces programmes. Tous les groupes d'employés semblent avoir à leur disposition de nombreuses possibilités de formation et de perfectionnement professionnel.

Comme nous l'avons dit à la section Communications et relations communautaires de ce rapport, la création d'un conseil des présidentes et des présidents est une bonne idée, mais qui risque d'échouer parce les représentantes et représentants des employés syndiqués ne pensent pas que leur contribution ait entraîné des changements importants. Le directeur de l'éducation et les représentantes et représentants syndicaux devraient profiter de leur prochaine rencontre pour discuter de la façon dont les réunions du conseil des présidentes et des présidents peuvent être plus productives.

Tous les groupes avaient dit que le service des ressources humaines du conseil présentait un défi majeur. Si les représentantes et représentants des syndicats avec lesquels nous nous sommes entretenus ont fait les éloges du personnel des ressources humaines pour leur travail acharné et leur attitude positive, ils ont par contre indiqué que le personnel est complètement dépassé par la charge de travail qu'il doit porter. Le fort roulement de personnel joint à l'absence de chef du service des ressources humaines

aggrave ce problème. Conscients du problème, les cadres supérieurs nous ont déclaré qu'on est en train de mettre sur pied un bureau d'aide concernant les ressources humaines qui aura pour fonction de répondre aux appels téléphoniques et aux demandes de renseignements provenant des employés. Nous demandons au conseil de se dépêcher de mettre sur place ce bureau d'aide, car il peut aider à faire face aux retards considérables mis à répondre aux demandes de renseignements. Nous exhortons par ailleurs le conseil à renouveler ses efforts pour engager un chef de service des ressources humaines.

Gestion

Le conseil s'est récemment donné une nouvelle vision et fixé des principes directeurs régissant ses activités. Il a engagé un spécialiste pour réunir des données de tous les groupes et ensuite il a posté une ébauche sur son site Web, demandant des avis supplémentaires. Bien que ce processus fut en quelque sorte englobant, il ne faisait pas de doute pour nous lors des discussions que nous avons eues avec différents groupes qu'ils souhaiteraient y être davantage associés et que l'occasion n'avait pas été offerte à un grand nombre d'entre eux..

Les conseillères et conseillers scolaires ont accompli de bons progrès sur le plan de l'accroissement de la responsabilité à l'égard du système. Un facilitateur travaille avec les conseillères et conseillers afin d'élaborer un modèle de gestion des politiques-c'est-à-dire un modèle où les conseillères et conseillers scolaires insistent sur l'établissement de l'orientation globale des politiques et sur la responsabilisation des cadres supérieurs de l'administration à l'égard de la mise en oeuvre des politiques, laissant la gestion des activités quotidiennes aux administratrices et administrateurs. Il nous a paru clair que la présidente a une bonne idée de ce que l'on entend par tenir l'administration responsable du rendement des élèves. Le conseil entreprend une évaluation de la performance du directeur de l'éducation chaque année (en se fondant sur des objectifs sur lesquels ils se sont entendus), et participe à l'évaluation de la performance des agentes et agents de supervision.

On nous a dit qu'au cours de l'année scolaire, les conseillères et conseillers scolaires reçoivent de nombreux rapports sur les progrès accomplis par le conseil. Nous les encourageons à s'assurer qu'ils reçoivent des informations adéquates sur les progrès que font les écoles en ce qui concerne leurs plans de croissance scolaire, et que ces informations sont mises à la disposition du public. Il est important que les conseillères et conseillers scolaires et les membres du public reçoivent plus que les résultats obtenus dans les tests administrés par l'OQRE, pour qu'ils puissent déterminer le rendement des élèves.

Le conseil accomplit de bon progrès pour ce qui est de l'achèvement du processus d'élaboration des politiques. Des comités consultatifs sur les politiques, très représentatifs, ont été mis sur pied pour examiner les politiques des conseils prédécesseurs et pour créer de nouvelles politiques pour le conseil de Grand Erie. Les présidentes et présidents des conseils d'école associés à l'élaboration de la politique sur l'utilisation des écoles par les collectivités nous ont dit que l'expérience est positive et que l'on tient compte de leur avis.

Tous les groupes sont représentés à un certain degré aux comités consultatifs sur les politiques, mais beaucoup de groupes nous ont déclaré qu'ils ne font « que donner leur avis » une fois qu'une ébauche a été circulée. Les représentantes et représentants des employés syndiqués en particulier souhaitent que leurs membres soient aussi associés à la rédaction des ébauches. De plus, les représentantes et représentants des conseils d'école semblent avoir eu des expériences différentes. Certains ont déclaré aimer le rôle qu'ils jouent au sein des comités consultatifs sur les politiques et leur apport aux ébauches de ces politiques. La plupart d'entre eux, pourtant, ne sont pas satisfaits. Ils nous ont dit que les échéanciers sont souvent trop serrés pour qu'ils puissent faire des commentaires valables. Une fois que les groupes ont apporté leur contribution, ils voudraient savoir l'effet qu'elle a eu sur les décisions définitives prises par le conseil.

Certains groupes avaient fait part à l'équipe d'étude de 1999 de leurs inquiétudes au sujet du fait que le conseil prend à huis clos des décisions qu'il aurait dû prendre en public. Il est évident, toutefois, que le con-seil connaît les questions qui doivent faire l'objet de discussions à huis clos, aux termes de la *Loi sur l'édu-cation,* et limite ses discussions privées à celles-là.

Le conseil a récemment nommé une deuxième élève conseillère scolaire, après le succès connu par son premier élève conseiller scolaire. Ce dernier a institué un sénat d'élèves, composé des conseils d'élèves de tout le conseil scolaire et du directeur ou de la présidente ou des deux, qui se réunit toutes les six semaines pour partager des informations. Les conseillères et conseillers scolaires, les cadres supérieurs et les élèves nous ont dit que ce sénat marche bien, mais les élèves ont indiqué que la communication

entre le conseil et les écoles laisse toujours à désirer.

Le conseil a conclu deux ententes portant sur les droits de scolarité à appliquer aux élèves autochtones. Des représentantes et représentants de la Réserve des six Nations nous ont dit qu'ils n'ont pas encore résolu toutes les questions se rapportant à la mise en oeuvre de leur entente et que certains besoins en matière d'éducation propres à leurs élèves ne sont pas comblés. Lorsqu'un groupe d'élèves a des besoins particuliers, le conseil devrait les prendre en charge. La présidente du conseil et les conseillères et conseillers scolaires avec lesquels nous nous sommes entretenus nous ont dit qu'ils sont en faveur de la nomination d'une facilitatrice ou d'un facilitateur externe pour travailler avec le conseil et les représentantes et représentants de la réserve, et d'autres partenaires compétents pour résoudre ces questions. Ces derniers ont fait montre de la même ouverture d'esprit, bien qu'ils aient précisé qu'il appartient à leur conseil de bande d'accepter de prendre cette décision.

Avant de clore cette section, nous tenons à rappeler au conseil de Grand Erie que, bien qu'il soit en voie de créer une nouvelle entité unifiée, il ne devrait pas oublier son patrimoine. Plusieurs groupes nous ont dit qu'il est important que le conseil reconnaisse les différentes collectivités qui le composent et la contribution que chacune d'elles peut apporter au nouveau conseil.

Administration du conseil

Nous félicitons les cadres supérieurs et les directrices et directeurs d'école pour avoir mis en place plusieurs programmes qui favorisent la responsabilité à l'égard du rendement des élèves. Par exemple, à la suite de la publication des résultats obtenus aux tests de l'OQRE, le conseil a établi des équipes de recherche-action. Plus de 100 enseignantes et enseignants participent à la recherche de pratiques différentes pour voir comment elles peuvent améliorer l'apprentissage des élèves et leurs résultats aux tests. Ces équipes se réunissent une fois par mois pour coordonner leur travail, et devraient publier les résultats de leurs recherches. Le conseil de Grand Erie est aussi associé à une étude que mène l'OQRE en collaboration avec l'Université de Nipissing et le Nipissing-Parry Sound Catholic DSB.

Le conseil utilise un processus englobant pour élaborer ses plans de croissance scolaire. Les agentes et agents de supervision, les directrices et directeurs d'école, les enseignantes et enseignants et les conseils d'école analysent ensemble les résultats obtenus aux tests administrés par l'OQRE. Les conseils d'école que nous avons rencontrés ont une bonne opinion de leur participation au processus de planification. Le conseil a ensuite produit un plan d'action, qui oriente les objectifs annuels du conseil sur le plan de l'amélioration du rendement des élèves et fournit des directives concernant les plans de croissance de chaque école.

Il est important que les personnes qui élaborent des plans à l'échelle du conseil et de l'école se servent d'autres indicateurs à part les résultats obtenus aux tests administrés par l'OQRE pour mesurer le rendement et le succès des élèves. D'autres conseils scolaires de l'Ontario utilisent une variété d'instruments de mesure. On peut trouver des informations sur ce qu'ils font dans le document publié par la CAE intitulé *Meilleures pratiques efficaces*.

Les directrices et directeurs d'école avec lesquels nous nous sommes entretenus nous ont dit qu'ils aimeraient jouer un rôle plus actif dans les initiatives qui se prennent à l'échelle du conseil. Par exemple, certains directrices et directeurs d'école nous ont mentionné que la nouvelle stratégie de communication du conseil leur a été présentée sans qu'ils n'aient eu la possibilité de donner leur avis à son sujet. Ils estiment qu'ils auraient pu apporter une contribution valable à l'élaboration de cette stratégie. Les directrices et directeurs d'école que nous avons rencontrés semblent participer à différents niveaux aux initiatives prises à l'échelle du conseil.

À une époque où l'on réduit partout le personnel administratif, le conseil pourrait vouloir étendre le rôle de leader que sont appelés à jouer les directrices et directeurs d'école. Nous encourageons le conseil à examiner les façons novatrices dont d'autres conseils, comme le Superior-Greenstone District School Board, associent les directrices et directeurs d'école à une variété d'initiatives et de processus décisionnels à l'échelle du conseil.

Les directrices et directeurs d'école nous ont déclaré, que bien que le conseil dépende d'eux pour transmettre les messages aux différentes communautés scolaires, ils veulent que ce soit le conseil lui-même qui communique les messages puissants à l'ensemble de la communauté du conseil. Ils nous ont dit qu'ils pensent que celui-ci doit transmettre des messages de force, d'unité et d'optimisme au public et à ses propres employés. Ils sont aussi persuadés qu'il doit démontrer à ses employés qu'il les apprécie.

Un directeur d'école a dit ceci : « Il faut que nous fassions naître chez les gens qui travaillent dans cet organisme un sentiment de fierté à l'égard de ce conseil et de leur rôle en son sein. »

Notre opinion

Sous la direction des cadres supérieurs et des conseillères et conseillers scolaires, le conseil de Grand Erie a pris les dispositions qui s'imposent pour appliquer les recommandations que lui avait faites l'équipe d'étude de 1999 et il a accompli des progrès. Bien qu'il lui reste encore pas mal de travail à faire dans certains domaines, nous n'avons pas de doute qu'il a pris ces recommandations sérieusement et qu'il est en train de travailler avec tous les groupes au mieux des intérêts des élèves.

Nous tenons particulièrement à le saluer pour son bon plan de restructuration des services de conciergerie, son processus de planification de la croissance des écoles, son insistance sur l'intégration des technologies de l'information dans la salle de classe et son plan d'installations scolaires à l'échelle du système.

D'après nous, les secteurs des installations scolaires, des communications, des ressources humaines sont ceux qui lui présentent toujours les plus grands défis. Nous espérons qu'il continuera à travailler avec ses collectivités et son conseil catholique coïncident pour atteindre les objectifs qu'il s'est fixé dans son plan d'installations. De bons plans et de bonnes structures sont en place pour l'amélioration des communications, mais il doit s'attacher à associer plus directement et de façon plus significative tous les groupes à ses processus de planification et de prise de décisions. Pour finir, la résolution des problèmes que pose le service des ressources humaines doit être inscrite au rang des priorités des cadres supérieurs.

C'est pour l'aider que nous lui faisons les recommandations suivantes :

- **Se dépêcher de mettre la nouvelle stratégie de communication en pratique. Avant de le faire, toutefois, il doit revoir les pratiques de communication en cours et celles exposées dans la nouvelle stratégie de communication pour s'assurer que :**
  - tous les groupes ont réellement leur mot à dire dans ses processus de planification et de prise de décisions, y compris l'élaboration de ses politiques;
  - des commentaires soient fournis aux groupes qui lui donnent leur avis, de sorte qu'ils comprennent comment leurs suggestions et leurs préoccupations ont influé sur les décisions qu'il prend et comment il prend les décisions définitives;
  - les informations soient transmises à tous les groupes d'une façon appropriée et opportune.
- **Prendre dans les plus brefs délais les décisions qui s'imposent pour résoudre les problèmes qui existent au niveau des ressources humaines en :**
  - signant la première convention collective avec les enseignantes et enseignants suppléants du secondaire;
  - établissant un bureau d'aide en matière de ressources humaines pour éviter les longs retards mis à répondre aux demandes de renseignements faites par le personnel;
  - déployant de nouveaux efforts pour recruter un chef de service des ressources humaines.
- **De travailler avec les membres de la Réserve des six Nations pour trouver une solution aux questions qui restent encore posées au sujet de la mise en oeuvre de l'entente sur les droits de scolarité** Si le conseil et la Réserve des six Nations le veulent, la CAE se ferait un plaisir d'envoyer un facilitateur ou une facilitatrice travailler avec eux et d'autres partenaires compétents pour les aider à dissiper les inquiétudes que suscite l'insatisfaction des besoins en matière d'éducation des élèves de la réserve.
- **Utiliser l'annonce faite par le ministère de l'Éducation sur le rôle que les conseils d'école sont appelés à jouer, pour élaborer en collaboration avec ces derniers une politique du Grand Erie sur les conseils d'école. Par ailleurs, lorsqu'il établit un conseil d'école de coordination, il devrait consulter tous les groupes représentés au sein de ces conseils.** Des consultations appropriées donneront à tous les groupes concernés le sentiment d'appartenir au nouveau conseil d'école de coordination.

Gouvernement de l'Ontario | Comment nous rejoindre | Plan du site | Recherche | English
Page d'accueil | La CAE | Conseils scolaires | Conseils d'école | Activités en cours | Publications | Autres sites intéressants

© Queen's Printer for Ontario, 2000.

Profil du conseil scolaire

Adresses

Nom du conseil :	Grand Erie District School Board		
Numéro du conseil :	23		
Adresse :	349, avenue Erie, Brantford ON N3T 5V3		
Téléphone :	519-756-6301	**Télécopieur :**	519-756-9181
Adresse électronique générale :		**Site Web :**	www.gedsb.on.ca
Nom de la directrice ou du directeur :	Peter Moffat		
Courriel :	moffatp@gedsb.on.ca		
Nom de la présidente ou du président :	Arlene Everets		
Courriel :	questions@gedsb.net		
Bureau de district du ministère de l'Éducation :	**Adresse :** Bureau de district de London, bureau 207, 217, rue York, London ON N6A 5P9	**Téléphone :**	519-667-1440

Type de conseil

☑ **De langue anglaise**	☐ De langue française	☐ Catholique de langue anglaise	☐ Catholique de langue française

Énoncé de vision

Le Grand Erie District School Board respecte la personnalité de tous les élèves qui cherchent à acquérir les connaissances, les habiletés et les valeurs nécessaires pour devenir des citoyennes et des citoyens productifs.

Description de la région

Taille en km²	4 108	☑ **limite continue** *ou* ☐ limite interrompue		
Population (électeurs) :	166 120 *en mars 2000*			
Villes principales :	Brantford	Caledonia	Cayuga	Delhi
	Dunnville	Hagersville	Paris	Port Dover
	Simcoe	Waterford		

Données financières

	1998-99	1999-2000	Prévisions 2000-2001
Financement total aux fins de fonctionnement	188 937 226 $[1]	188 530 832 $[2]	195 026 813 $[2]
Coût de fonctionnement et de l'entretien (par pied carré)	4,36 $	4,53 $	4,94 $

[1] Source : *Financement axé sur les besoins des élèves : Financement des conseils scolaires pour l'année scolaire 1999-2000.* Ministère de l'Éducation et de la Formation, 31 mars 1999.

[2] Source : *Financement axé sur les besoins des élèves : Projections pour les subventions aux conseils scolaires pour l'année scolaire 2000-2001.* Ministère de l'Éducation, juillet 2000. L'allocation de financement pour 2000-2001 représente des prévisions du ministère de l'Éducation intégrant les changements par rapport au budget provincial de mai 2000. Le financement réel accordé aux conseils scolaires de district en 2000-2001 sera fonction des soumissions présentées par les conseils scolaires de district au ministère de l'Éducation.

Installations scolaires

	Sept. 1998	Sept. 1999	Sept. 2000	Sept. 2001
Nombre d'écoles élémentaires ouvertes	84	79	79	74
Nombre d'écoles secondaires ouvertes	17	17	17	17
Nombre de classes mobiles utilisées	160	123	121	121
Nombre d'écoles ayant des places de garderie	6	6	6	6

Transport

	Sept. 1998	Sept. 1999	Sept. 2000	Sept. 2001
Pourcentage d'élèves de l'élémentaire transportés par autobus	47	46	46	46
Pourcentage d'élèves du secondaire transportés par autobus	44	43	43	43
Pourcentage de trajets partagés par un ou plusieurs conseils scolaires	85,8	85,8	85,8	85,8

Montant total du budget de transport	9 817 162 $	9 970 850 $	10 116 207 $	Non disponible

Effectif étudiant

	Sept. 1998	Sept. 1999	Sep. 2000	Sep. 2001
Palier élémentaire (équivalent à plein temps)	19 808	19 746	19 390	19 100
Palier secondaire (équivalent à plein temps)	12 197	12 275,5	12 000	11 450
Éducation de l'enfance en difficulté - Élèves désignés (nombre total)[1]	3 670	3 700	3 700	3 700
Anglais langue seconde/Perfectionnement de l'anglais - Élèves désignés (nombre total)[1]	100	100	80	80
Langue autochtone comme langue seconde (nombre total)[1]	60	60	60	60
Éducation des adultes (nombre total)[2]	507	527	623	600

[1] Ces élèves sont inclus dans les totaux de l'effectif aux paliers élémentaire et secondaire.
[2] Ces élèves ne sont pas inclus dans les autres totaux de l'effectif..

Ententes sur les droits de scolarité appliqués aux élèves autochtones

	Sept. 1998	Sept. 1999	Sep. 2000	Sep. 2001
Nombre d'ententes sur les droits de scolarité signées	2	2	2	2

Utilisation moyenne des salles de classe

	1999-2000[1]
Palier élémentaire	94,4%
Palier secondaire	80,7%

[1] Source : *Financement axé sur les besoins des élèves : Projections pour les subventions aux conseils scolaires pour l'année scolaire 2000-2001.* Ministère de l'Éducation, juillet 2000.

Taille moyenne des classes

	Sept. 1998[1]	Sept. 1999[2]
Palier élémentaire	25,6	24,4
Palier secondaire	22	21,9

[1] Source : *Financement axé sur les besoins des élèves : Financement des conseils scolaires pour l'année scolaire 1999-2000.* Ministère de l'Éducation et de la Formation, 31 mars 1999.
[2] Source : *Financement axé sur les besoins des élèves : Projections pour les subventions aux conseils scolaires pour l'année scolaire 2000-2001.* Ministère de l'Éducation, juillet

2000.

Personnel scolaire

	Sept. 1998	Sept. 1999	Sept. 2000	Sept. 2001
Personnel enseignant - Palier élémentaire (équivalent à plein temps)	1 101,2	1 068,6	1 048	Non disponible
Personnel enseignant - Palier secondaire (équivalent à plein temps)	751,3	805,5	765,8	Non disponible
Aides enseignantes et aides enseignants (équivalent à plein temps)	159,5	341	301	Non disponible
Personnel de soutien (équivalent à plein temps)	162,4	159,8	154,7	Non disponible
Personnel de conciergerie et d'entretien (équivalent à plein temps)	193,8	190,5	192,3	Non disponible
Directrices et directeurs d'école[1] (équivalent à plein temps)	71,8	70,7	70,7	Non disponible
(nombre total)	77	77	77	Non disponible
Directrices et directeurs adjoints[1] (équivalent à plein temps)	33,7	29	29,1	Non disponible
(nombre total)	52	48	47	Non disponible

[1] À l'exclusion des directrices et directeurs d'école et des directrices et directeurs adjoints qui ont été détachés au bureau du conseil.

Personnel du conseil - équivalent à plein temps

	Sept. 1998	Sept. 1999	Sept. 2000	Sept. 2001
Agentes et agents de supervision, y compris la directrice ou le directeur	9	7	7	7
Cadres, superviseurs et coordonnatrices et coordonnateurs[1]	29,5	25,5	26,5	Non disponible
Consultants et personnel enseignant ressource	22,5	19,5	19,5	Non disponible
Soutien	40,7	38,6	41,8	Non disponible
Personnel de conciergerie et d'entretien	49,1	49,1	53,6	Non disponible
Personnel des services de soutien professionnel	23,2	23,2	23,2	Non disponible
Ratio d'agentes et d'agents de supervision (moins deux) par rapport à l'effectif aux paliers	1 : 4 572,1	1 : 6 404,3	1 : 6 278	1 : 6 110

élémentaire et secondaire
[1] *Les personnes au conseil responsables du personnel ou des services, y compris les directrices et directeurs d'école et les directrices et directeurs adjoints en détachement.*

Agentes et agents de négociation

Groupe	Agentes et agents de négociation
Enseignantes et enseignants du palier élémentaire	Elementary Teachers' Federation of Ontario
Enseignantes et enseignants du palier secondaire	Fédération des enseignantes et enseignants des écoles secondaires de l'Ontario
Personnel de bureau, de soutien, secrétaires d'école, techniciens	Syndicat canadien de la fonction publique
Personnel de services professionnels destinés aux élèves	Fédération des enseignantes et enseignants des écoles secondaires de l'Ontario
Aides enseignantes et aides enseignants	Syndicat canadien de la fonction publique
Personnel d'entretien et de conciergerie	Syndicat canadien de la fonction publique
Agentes et agents de supervision	Sans objet
Directrices et directeurs d'école et directrices et directeurs adjoints	Sans objet
Personnel non syndiqué	Sans objet

Gestion

	1999-2000	2000-2001
Nombre d'élèves conseillères ou conseillers scolaires	1	2
Nombre de conseillères et de conseillers scolaires autochtones	1	1

Conseils d'école

Conseil à l'échelle du district	☐ Oui ☑ Non
Nom et adresse de la présidente ou du président du conseil de district	

Programmes facultatifs offerts dans une partie ou dans l'ensemble du conseil

Maternelle	☑	
Français programme d'immersion	☑	
Français programme de base au cycle primaire	☐	
Autre		
Changements apportés aux programmes facultatifs depuis la dernière étude	☐ Oui	☑ **Non**

© Queen's Printer for Ontario, 2000.